

Wertetreiber Einkauf

Wertehebel im Einkauf
als Controllingaufgabe

Band 77

Werner Hug
Jürgen Weber

FÜR MANAGER UND CONTROLLER

Inhalt

Vorwort

1 Einleitung

Ziele des Bandes
Struktur des Bandes

2 Selbstverständnis und Rahmenbedingungen eines modernen Einkaufs

Veränderte Rahmenbedingungen für den Einkauf
Verändertes Selbstverständnis des Einkaufs

3 Bedeutung und Hebel des Einkaufs

Strategische Bedeutung des Einkaufs
Einkaufshebel zur Steigerung des Unternehmenswertes

4 Kennzahlen und Erfolgsermittlung

Kennzahlen und Performance-Measurement im Einkauf
Ermittlung von Einkaufsergebnissen und -erfolgen

5 Einkaufscontrolling und cross-funktionale Zusammenarbeit

6 Fallstudien zum wertorientierten Einkauf

Fallstudien zur Implementierung eines wertorientierten Einkaufs im Maschinenbau

7 Mit der Einkaufs-BSC Wertetreiber und Erfolgsfaktoren strategieorientiert vernetzen

8 Theoretische und praktische Implikationen für das Einkaufscontrolling

Performance-Measurement und vertikale Erfolgsspaltung

Einkaufscontroller und Supply-Management-Ausbildung

Praxiserfahrungen bei Deutsche Post DHL – Dr. Stefan Zeisel, Leiter Global Sourcing Services bei DP DHL im Interview mit Dr. Jochen Holzwarth, Partner bei CTcon

9 Verwendete Literatur

10 Weiterführende Literatur

In eigener Sache

Prof. Dr. Werner Hug lehrt Controlling und Supply Management an der FH Südwestfalen. Zuvor war er über 15 Jahre in der Unternehmenspraxis tätig, zuerst als Controller, dann als Logistikkoordinator in einem Technologie-Konzern der Stahlbranche. Später baute er das Controlling in einem stark wachsenden Unternehmen des Maschinenbaus auf und leitete zahlreiche Reorganisationsprojekte. Im Anschluss daran übernahm er die Leitung des Zentralbereichs Einkauf/Materialwirtschaft sowie folgend die Leitung einer Business-Unit. Gemeinsam mit Kollegen führt er das Institut für Supply Chain Optimierung (ISCO) an der FH Südwestfalen. Darüber hinaus ist er Beirat eines Beratungsunternehmens zum Supply Chain Management.

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber lehrt Controlling an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Seine Devise ist: »Nichts ist so gut für die Praxis wie eine gute Theorie«. Er ist Herausgeber der *Zeitschrift für Controlling und Management* sowie Autor zahlreicher Fachartikel und Bücher, u. a. der *Einführung in das Controlling*, und darüber hinaus einer der Gründungspartner der Managementberatung CTcon.

Werner Hug und Jürgen Weber

**Herausgeber der Schriftenreihe:
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber**

Wertetreiber Einkauf

Wertehebel im Einkauf als Controllingaufgabe

Advanced Controlling, Band 77



**WILEY-
VCH**

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

1. Auflage 2011

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2011 WILEY-VCH Verlag & Co. KGaA, Boschstraße 12,
69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Satz Kühn & Weyh, Freiburg

Druck und Bindung CPI – Ebner & Spiegel
GmbH, Ulm

Umschlaggestaltung init GmbH, Bielefeld

ISBN: 978-3-527-50577-7

mobi ISBN: 978-3-527-66665-2

ePub ISBN: 978-3-527-66666-9

Vorwort

Dass der Einkauf in den letzten beiden Dekaden erheblich an Bedeutung gewonnen hat, lässt sich auf eine Vielzahl von Einflüssen zurückführen. Beginnend mit der Diskussion um die Grenzen des Wachstums und einer ersten Verknappung von Ressourcen infolge der ersten und zweiten Ölkrise musste man erkennen, dass sich die Sicherstellung der (Material-) Versorgung zunehmend zu einem strategischen Erfolgsfaktor entwickelt (vergleiche [Kraljic 1983](#)). Dies gilt auch noch heute, und zwar mehr denn je.

Controller in Wissenschaft und Praxis beschäftigen sich jedoch eher selten mit dem Einkauf als strategischem Erfolgsfaktor. Die wenigen Autoren, die sich mit Fragen des Einkaufs- und Beschaffungscontrollings auseinandersetzen, fokussieren vornehmlich auf das Controlling erzielter Kostenersparnisse beziehungsweise auf die Vermeidung von Kostensteigerungen. Nur wenige Autoren nehmen den Wertbeitrag des Einkaufs als Ganzes in den Blick (vergleiche [Hug 2001](#); [Wagner/Weber 2007](#); [Baier et al. 2008](#); [Stolle/Moser 2009](#)).

Mit dem AC Band 54 »Beschaffungscontrolling« wurde bereits eine gute Basis zur Ermittlung des Einkaufserfolgs gelegt. Allerdings lag auch hier der Fokus eher auf der kostenbasierten Ermittlung des Beschaffungserfolgs. Der Ausweis weiterer einkaufsinduzierter Wertbeiträge wurde zunächst mangels exakter Messbarkeit hinten angestellt. Diese Einschränkungen sollen nun mit dem vorliegenden Band sukzessive aufgehoben werden.

Gemäß der Erkenntnis: »Der Erfolg hat viele Väter; der Misserfolg aber ist immer ein Waisenkind«, hat das Controlling die außerordentlich schwierige Aufgabe, Einkaufseffekte möglichst korrekt auszuweisen und sachgerecht zuzuordnen. Mit diesem AC-Band wollen wir

einen Denkprozess anstoßen. Wie und wo setzen Sie heute Ihre knappen Controllingressourcen ein? Welchen Wertbeitrag können Einkaufscontroller im Vergleich zu Produktions-, Logistik-, Qualitäts-, Technologie- und Vertriebscontrollern generieren? Setzen Sie sich mit der Frage auseinander, wie Sie Ihre Controllingeffektivität deutlich steigern können? Wie, wann und wo können Sie den strategisch bedeutsamen Wertehebel Einkauf und Supply Management effektiv und effizient durch das Controlling unterstützen?

Wir sind überzeugt davon, dass Sie nach dem Lesen dieses AC-Bandes Antworten auf die aufgeworfenen Fragen finden werden. Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass der Weg zum State-of-the-Art im Einkaufscontrolling eine Herausforderung für jeden ambitionierten Controller bedeutet. Wir können Ihnen jedoch auch versichern, dass Sie eine Reihe von Erfolgserlebnissen auf der Habenseite Ihres privaten, aber auch auf dem Firmenkonto verbuchen können werden!

Viel Spaß beim Lesen!

Ihr Werner Hug und Jürgen Weber

1

Einleitung

Ziele des Bandes

Zielsetzung dieses Bandes ist es, den Fokus des Einkaufscontrollings zu weiten und den Wertbeitrag des Einkaufs im Sinne des Economic-Value-Added (EVA)-Konzeptes möglichst umfassend darzustellen. Einkaufshebel, die am Betriebsergebnis nach Steuern (NOPAT), am betriebsnotwendigen Kapital (NOA) und auch an den Kapitalkosten (WACC) ansetzen, rücken damit in den Mittelpunkt unserer Betrachtungen. Dabei wollen wir auch den absatzmarktspezifischen Wertbeitrag des Einkaufs – der nur selten ausreichend gewürdigt wird – explizit hervorheben. Das EVA-Konzept ergänzend, wird weiterhin der Aspekt eines funktionsfähigen Lieferantennetzwerkes ausgiebig betrachtet.

Der Ausweis unmittelbar cash- und ergebniswirksamer Effekte der Einkaufsaktivitäten stößt allerdings rasch an seine Grenzen. Folglich werden wir uns auch mit Ansätzen des Performance-Measurement im Einkauf auseinandersetzen. Konsequenterweise münden diese Ansätze in der Konzeption einer Einkaufs-Scorecard, um so die vielschichtigen Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge der eingesetzten Einkaufshebel transparent darzustellen und deren Effekte planen, steuern und kontrollieren zu können.

Ein zentrales Problem des Einkaufscontrollings besteht darin, dass sich der Einkauf heute vornehmlich als Dienstleister seiner internen Kunden beziehungsweise als

Mittler zwischen unternehmensextern und -intern erbrachter Wertschöpfung versteht. Ein Großteil der erzielten Einkaufserfolge kommt folglich durch das cross-funktionale Zusammenspiel mehrerer Akteure zustande. Damit wird zugleich auch das spezifische Rollenverständnis der Einkaufscontroller angesprochen: Einerseits wird von ihnen erwartet, dass sie die Rolle eines Koordinators der betrieblichen Teilsysteme übernehmen. Andererseits ist gerade bei widerstrebenden Interessen der Akteure die Rationalitätssicherungsfunktion des Controllings stark gefordert. Damit Controlling und Einkauf ihre Leistungspotenziale voll entfalten können, ist es unabdingbar, einen für alle Beteiligten verbindlichen Handlungs- und Bewertungsrahmen zu formulieren.

Um die diversen Hebelwirkungen des Einkaufs plastisch herauszuarbeiten, werden wir die Problemstellungen anhand zahlreicher Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis erläutern.

Struktur des Bandes

Ausgehend von einem veränderten Selbstverständnis und den sich nachhaltig geänderten Umweltbedingungen wird zunächst der Rahmen für die Analyse des Einkaufs und des Supply Managements abgesteckt. Hierzu greifen wir auf die Wertetreiberstruktur des EVA-Konzeptes zurück und untersuchen die Wirkungen des Einkaufs auf das Betriebsergebnis sowie auf das Anlagevermögen und das Working Capital. Überlegungen hinsichtlich immaterieller Werte der Wertschöpfungspartner und Wertschöpfungsnetzwerke, so genannter Intangibles, die durch den Einkauf hervorgebracht werden, runden diesen Teil des AC-Bandes ab.

Im Anschluss daran greifen wir die im AC-Band 54 geführte Diskussion zur Messbarkeit des Einkaufserfolgs auf, um sie

zu vertiefen und zu ergänzen. Das Dilemma des Controllings cross-funktional erarbeiteter Einkaufserfolge wird anhand von Beispielen zum Einkauf von Produktionsmaterialien, Dienstleistungen und Sachanlagen aufgearbeitet. Die zu beschaffenden Objekte, aber auch der Einkaufsprozess selbst, sind Gegenstand der Betrachtung. Im Mittelpunkt dieses Abschnittes stehen Fragen zum Performance-Measurement und zum Zusammenwirken von Einkauf und Controlling. Außerdem ist zu klären, unter welchen Rahmenvorgaben und -bedingungen Einkaufscontrolling stattfindet.

Fallbeispiele zu den unterschiedlichsten Aspekten eines modernen Supply Managements greifen die Thematik auf und zeigen wie cross-funktional erarbeitete Wertbeiträge des Supply Managements anschaulich gemacht und controllinggerecht verarbeitet werden können. Im Anschluss daran wenden wir uns dem konzeptionellen Aufbau einer Balanced Scorecard (BSC) für den Einkauf mit den klassischen Perspektiven einer BSC zu. Ergänzt wird dies um Überlegungen, wie die Wertschöpfungspartner, die Lieferanten, sinnvoll in eine solche Einkaufs-BSC zu integrieren sind.

2

Selbstverständnis und Rahmenbedingungen eines modernen Einkaufs

Veränderte Rahmenbedingungen für den Einkauf

Der Einkauf versorgte das Unternehmen schon immer mit einer breiten Palette zugekaufter Leistungen, Handelswaren, Produktionsmaterialien, Hilfs- und Betriebsstoffen, Maschinen und Anlagen sowie Dienstleistungen. Während der Einkauf früher eher Erfüllungsgehilfe diverser Bedarfsträger war, wird er in den heutigen, außerordentlich arbeitsteiligen Wertschöpfungsnetzwerken immer mehr zum Wertgestalter. Denn was in der Vergangenheit noch in Eigenleistung mit entsprechend großer Leistungstiefe und -breite erstellt wurde, wird heute vielfach zugekauft. Wie aus [Abbildung_1](#) deutlich wird, ist im Durchschnitt des verarbeitenden Gewerbes der Anteil an Fremdleistungen seit Beginn der 1990er-Jahre bis heute von 69 Prozent auf über 77 Prozent angestiegen. In manchen Branchen wurde die Marke von 80 Prozent bereits überschritten. Selbst in dem als konservativ geltenden Baugewerbe stieg der Anteil zugekaufter Leistungen auf über 70 Prozent an, ebenso im Maschinenbau.